GANZ EINFACH

Projekte im Griff

Planen, aufteilen, durchziehen



Danilo Sieren

G A N Z E I N F A C H

Band 69

Projekte im Griff

Planen, aufteilen, durchziehen

Danilo Sieren

GANZ EINFACH

Die Reihe GANZ EINFACH erklärt Technik und Alltagsthemen so, wie es eine gute Freundin oder ein guter Freund am Küchentisch tun würde: geduldig, ehrlich und mit vielen Beispielen. Jeder Band steht für sich, und wo ein anderer Band ein Thema vertieft, steht ein Hinweis im Text.

Impressum und Hinweise zur Entstehung stehen auf der letzten Seite dieses Buches.

Vorwort

Projekte begegnen uns überall, auch dort, wo niemand das Wort benutzt. Ein Umzug ist ein Projekt, eine Hochzeit, die Renovierung der Küche, das Sommerfest des Vereins, die Einführung einer neuen Software im Büro, der Umbau einer Werkstatt oder die Organisation einer Klassenfahrt. Allen gemeinsam ist: Sie haben ein Ziel, einen Anfang und ein Ende, sie sind in dieser Form neu, und sie lassen sich nicht nebenbei erledigen wie das Tagesgeschäft.

Die meisten Menschen, die solche Vorhaben leiten, sind keine ausgebildeten Projektmanager. Sie sind Büroleiterinnen, Handwerksmeister, Lehrerinnen, Vereinsvorsitzende, Selbstständige oder Eltern. Sie haben das Projekt übernommen, weil es jemand machen musste. Eine Schulung gab es nicht, ein Handbuch auch nicht. Und die dicken Fachbücher über Projektmanagement richten sich an Konzerne mit Projektbüros, Lenkungsausschüssen und Softwarelizenzen für Tausende Euro.

Dieses Buch ist für alle anderen. Es erklärt, wie man ein Vorhaben in den Griff bekommt, das zu groß ist, um es im Kopf zu behalten, aber zu klein für einen hauptberuflichen Projektleiter. Es zeigt, wie man Ziele klärt, Beteiligte einbindet, die Arbeit in handliche Pakete aufteilt, Aufwand schätzt, Termine und Kosten plant, Risiken erkennt, das Projekt steuert, mit Änderungen und Krisen umgeht und es sauber abschließt. Dazu kommen agile Arbeitsweisen wie Scrum und Kanban, Werkzeuge vom Whiteboard bis zur freien Projektsoftware und die menschliche Seite: Führen ohne Chefposten, Konflikte, Entscheidungen und Projekte mit Ehrenamtlichen oder in der Familie.

Ich stütze mich dabei auf die bewährten Grundlagen der Projektarbeit, wie sie in der deutschen Norm DIN 69901, im PMBOK Guide des Project Management Institute, in PRINCE2 und im Scrum Guide beschrieben sind. Wo es sinnvoll ist, nenne ich die Fachbegriffe, damit du sie wiedererkennst. Aber ich übersetze sie in die Sprache des Alltags, und ich lasse weg, was nur in großen Organisationen gebraucht wird.

Durch das Buch begleitet dich Tanja Brockmann. Sie ist 44 Jahre alt und Büroleiterin der Tischlerei Overbeck in Dortmund-Hombruch, einem Betrieb mit vierzehn Beschäftigten. Im Januar 2026 erfährt sie, dass der Mietvertrag für die Werkstatt Ende September ausläuft. Der Inhaber bittet sie, den Umzug in eine neue Halle zu orga-

nisieren, während der Betrieb weiterläuft. Ein Projekt hat sie noch nie geleitet. Wie sie es angeht, was gelingt und was schiefgeht, erfährst du in den Lernprojekt-Kästen.

Du brauchst für dieses Buch keine Vorkenntnisse. Die Kästen mit der Überschrift Vertiefung kannst du beim ersten Lesen überspringen.

Danilo Sieren, Dortmund, im November 2026

So arbeitest du mit diesem Buch

Das Buch ist in fünf Teile gegliedert.

Die Kapitel 1 bis 7 legen die Grundlagen: was ein Projekt ist, warum Projekte scheitern, wie man Ziele klärt, Beteiligte erkennt, Rollen verteilt, einen Projektauftrag schreibt und ein Projekt startet. Die Kapitel 8 bis 14 behandeln die Planung: Projektstrukturplan, Arbeitspakete, Schätzung, Ablauf und Abhängigkeiten, Termine, Ressourcen und Kosten. Die Kapitel 15 bis 20 handeln von der Umsetzung: Risiken, Qualität, Kommunikation, Steuerung, Änderungen und Krisen. Die Kapitel 21 bis 23 stellen agile Arbeitsweisen und Werkzeuge vor. Die Kapitel 24 bis 28 drehen sich um Menschen und den Abschluss: Führen ohne Chefposten, Entscheidungen, Projekte im Ehrenamt und im Privatleben, mehrere Projekte gleichzeitig und das saubere Ende.

Wer gerade ein Projekt übernommen hat, liest zuerst Kapitel 3 und Kapitel 6 und nimmt sich die Vorlage für den Projektsteckbrief im Anhang. Wer mitten in einem Projekt steckt, das aus dem Ruder läuft, beginnt mit Kapitel 18 und Kapitel 20. Wer agil arbeiten möchte, startet mit Kapitel 21.

Die Bausteine jedes Kapitels

Jedes Kapitel beginnt mit einer Erklärung in normaler Sprache. Tabellen fassen Methoden, Unterschiede und Beispiele zusammen. Kästen mit der Überschrift **Vertiefung** erklären Hintergründe. **Achtung**-Kästen warnen vor typischen Fehlern. **Tipp**-Kästen enthalten Kniffe aus der Praxis. In den **Lernprojekt**-Kästen begleitest du Tanja Brockmann beim Umzug der Tischlerei.

In der **Werkstatt** setzt du das Gelernte an einem eigenen Vorhaben Schritt für Schritt um. Am Ende jedes Kapitels beantworte ich **Häufige Fragen** und fasse in **Kurz gesagt** das Wichtigste zusammen. Im Anhang findest du ein Glossar, Vorlagen für Projektsteckbrief, Stakeholderliste, Projektstrukturplan, Risikoliste, Statusbericht, Änderungsantrag und Abschlussbericht, Checklisten, Fragen zum Selbsttest und einen Spickzettel.

Ein eigenes Projekt mitnehmen

Am meisten lernst du, wenn du ein eigenes Vorhaben mitbringst. Das kann ein berufliches Projekt sein, ein Vorhaben im Verein oder ein privates wie ein Umzug oder eine Renovierung. Die Werkstätten sind so aufgebaut, dass du am Ende des Buches für dein Projekt einen vollständigen Satz an Unterlagen hast: Steckbrief, Stakeholderliste, Strukturplan, Zeitplan, Budget, Risikoliste, Kommunikationsplan und Abschlussbericht.

ACHTUNG **Methode ist kein Selbstzweck**

Projektmanagement soll Arbeit erleichtern, nicht erzeugen. Für eine Geburtstagsfeier braucht niemand einen Netzplan, und für ein Vorhaben mit drei Beteiligten keinen Lenkungskreis. Nimm aus diesem Buch, was deinem Projekt hilft, und lass den Rest weg. Die Faustregel: Je größer, teurer, riskanter und unübersichtlicher ein Vorhaben ist, desto mehr Planung lohnt sich. Je kleiner und vertrauter es ist, desto schlanker darf sie sein.

Inhalt

Vorwort....3
So arbeitest du mit diesem Buch....5
Was ein Projekt ausmacht....9
Warum Projekte scheitern....18
Ziele klären....26
Beteiligte erkennen und einbinden....34
Rollen und Verantwortung....41
Der Projektauftrag....49
Der Start: Kick-off....57
Den Umfang zerlegen: der Projektstrukturplan....64
Arbeitspakete beschreiben....72
Aufwand schätzen....79
Ablauf und Abhängigkeiten....87
Termine und Meilensteine....94
Ressourcen und Kapazitäten....101
Kosten und Budget....108
Risiken erkennen und behandeln....116
Qualität sichern....124
Kommunikation im Projekt....131
Das Projekt steuern....139
Änderungen im Griff....147
Wenn es brennt: Probleme und Krisen....154
Agil arbeiten: Scrum und Co.....161
Kanban: Arbeit sichtbar machen....169
Werkzeuge: vom Zettel bis zur Projektsoftware....177
Führen ohne Chefposten....185
Entscheidungen treffen....192
Projekte im Ehrenamt und im Privatleben....199
Mehrere Projekte gleichzeitig....207
Abschließen und lernen....214
Glossar....221
Vorlage: Projektsteckbrief....224
Vorlage: Stakeholderliste....226
Vorlage: Projektstrukturplan und Arbeitspaketliste....227
Vorlage: Risikoliste....228
Vorlage: Statusbericht....229
Vorlage: Änderungsantrag....230
Vorlage: Abschlussbericht....231

Checklisten 232
Fragen zum Selbsttest 234
Spickzettel 236
Nachwort 237
Quellen und weiterführende Links 238
Ausführliches Inhaltsverzeichnis 240
Stichwortverzeichnis 253
Impressum 257

KAPITEL 1

Was ein Projekt ausmacht

Nicht jede Aufgabe ist ein Projekt. Wer jeden Montag die Rechnungen schreibt, jeden Monat die Löhne abrechnet oder jeden Abend den Laden abschließt, erledigt Routine. Ein Projekt dagegen ist ein Vorhaben, das in dieser Form zum ersten Mal stattfindet, ein klares Ziel hat und irgendwann fertig ist. Dieses Kapitel erklärt, woran man ein Projekt erkennt, warum diese Unterscheidung wichtig ist und welche Grundbegriffe du für den Rest des Buches brauchst.

Die Merkmale eines Projekts

Die deutsche Norm DIN 69901 beschreibt ein Projekt als ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist. Das klingt sperrig, trifft aber den Kern: Ein Projekt ist nicht unbedingt etwas völlig Neues, aber die Kombination aus Ziel, Zeit, Mitteln, Beteiligten und Umständen gibt es so nur einmal. Ein Malermeister hat schon hundert Wohnungen gestrichen, aber jede Baustelle ist anders. Ein Verein hat schon zwanzig Sommerfeste gefeiert, aber in diesem Jahr regnet es vielleicht, der Getränkelieferant ist ein anderer, und der Festwirt ist neu.

Merkmal	Bedeutung	Beispiel Umzug einer Werkstatt
Einmaligkeit	so noch nie dagewesen	diese Halle, diese Maschinen, dieser Termin
klares Ziel	ein bestimmtes Ergebnis	Betrieb läuft am neuen Standort
Anfang und Ende	zeitlich begrenzt	von Januar bis September
begrenzte Mittel	Geld, Zeit, Personal	Budget, Betriebsurlaub, eigene Leute
Neuartigkeit und Risiko	Unsicherheit, Überraschungen	Genehmigung, Lieferzeiten
Komplexität	viele Teile hängen zusammen	Strom muss vor den Maschinen da sein
eigene Organisation	Rollen über die Abteilungen hinweg	Büro, Werkstatt, Handwerker, Vermieter

Nicht jedes Vorhaben hat alle Merkmale gleich stark. Aber wenn mehrere zusammenkommen, lohnt es sich, das Vorhaben als Projekt zu behandeln.

Projekt, Aufgabe und Routine

Die Grenze zwischen einer größeren Aufgabe und einem kleinen Projekt ist fließend. Eine hilfreiche Faustregel: Wenn du ein Vorhaben nicht an einem Stück erledigen kannst, wenn mehr als zwei oder drei Menschen beteiligt sind, wenn es mehrere Wochen dauert und wenn es schiefgehen kann, ist es ein Projekt.

	Aufgabe	Projekt	Routine
Dauer	Stunden bis Tage	Wochen bis Jahre	dauerhaft
Beteiligte	eine Person, wenige	mehrere, oft aus verschiedenen Bereichen	feste Zuständigkeit
Ablauf	klar	muss geplant werden	eingespielt
Ergebnis	erledigt	neues Ergebnis, das danach weiterlebt	gleichbleibende Leistung
Risiko	gering	erheblich	gering, weil bekannt
Beispiel	Angebot schreiben	neue Software einführen	Rechnungen buchen

Das Ergebnis eines Projekts geht danach oft in die Routine über. Die neue Software wird eingeführt, und dann arbeiten alle täglich damit. Die neue Werkstatt wird bezogen, und dann wird dort produziert. Ein Projekt endet also nicht mit dem letzten Handgriff, sondern mit der Übergabe an den Alltag.

Das magische Dreieck

Jedes Projekt bewegt sich zwischen drei Größen, die sich gegenseitig beeinflussen: **Leistung**, also was am Ende herauskommen soll, **Zeit** und **Kosten**. In der Fachliteratur heißt das das **magische Dreieck** oder auch Teufelsquadrat, wenn man die Qualität als vierte Größe hinzunimmt.

Die Regel ist einfach und unerbittlich: Wenn sich eine Größe ändert, ändern sich die anderen mit. Soll das Projekt früher fertig werden, kostet es meist mehr, oder es muss weniger geleistet werden. Soll es

billiger werden, dauert es länger oder liefert weniger. Soll mehr geleistet werden, braucht es mehr Zeit oder mehr Geld.



Das magische Dreieck: Leistung, Zeit und Kosten hängen zusammen. Wer an einer Ecke zieht, verschiebt die beiden anderen.

Wunsch	Folge, wenn sonst nichts geändert wird
früher fertig	höhere Kosten, etwa für Überstunden, oder weniger Leistung
weniger Kosten	längere Dauer oder weniger Leistung
mehr Leistung	mehr Zeit oder mehr Geld
bessere Qualität	mehr Zeit, mehr Geld oder weniger Umfang

Viele Projekte geraten in Schwierigkeiten, weil jemand alle drei Ecken gleichzeitig festnageln will: alles, sofort und billig. Eine der wichtigsten Aufgaben der Projektleitung ist es, diese Zusammenhänge offen anzusprechen und zu klären, welche Ecke im Zweifel nachgeben darf.

VERTIEFUNG **Was die großen Standards sagen**

In der Projektwelt gibt es mehrere bekannte Standards. Die **DIN 69901** ist die deutsche Norm für Projektmanagement und beschreibt Begriffe, Prozesse und Methoden. Der **PMBOK Guide** des amerikanischen Project Management Institute ist weltweit verbreitet; seine achte Ausgabe erschien im November 2025 und betont den Nutzen eines Projekts, die Verbindung

> von klassischen und agilen Vorgehensweisen und den Einsatz künstlicher Intelligenz. **PRINCE2** ist eine in Großbritannien entwickelte Methode mit festen Rollen, Prozessen und Dokumenten; die siebte Ausgabe von 2023 hat den Umgang mit Menschen stärker in den Mittelpunkt gerückt. Der **Scrum Guide** beschreibt das bekannteste agile Rahmenwerk. Für kleine Projekte musst du keinen dieser Standards vollständig kennen. Sie liefern aber eine gemeinsame Sprache, und viele Werkzeuge in diesem Buch stammen aus ihnen.

Projektarten

Projekte lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten unterscheiden. Für die Praxis sind vor allem drei wichtig: der Inhalt, die Größe und die Frage, wie klar das Ziel am Anfang ist.

Art	Beispiel	Besonderheit
Bau- und Umzugsprojekte	Werkstatt umziehen, Küche renovieren	viele Gewerke, harte Termine
Organisationsprojekte	neue Abläufe, Umstrukturierung	Widerstände, Veränderung von Gewohnheiten
IT-Projekte	Software einführen, Webseite erneuern	technische Abhängigkeiten, Schulung
Veranstaltungsprojekte	Fest, Konferenz, Hochzeit	fester Termin, der nicht verschoben werden kann
Entwicklungsprojekte	neues Produkt, neue Dienstleistung	Ergebnis am Anfang unklar
private Projekte	Umzug, Gartenumbau, Familienfeier	oft ohne klare Rollen und Budget

Ein wichtiger Unterschied besteht zwischen Projekten, bei denen das Ziel von Anfang an klar ist, und solchen, bei denen es sich erst unterwegs herausbildet. Bei einem Umzug weiß man genau, was am Ende stehen soll. Bei der Entwicklung einer neuen App weiß man zu Beginn oft nur ungefähr, was die Nutzer wirklich brauchen. Für die erste Sorte eignet sich eine klassische Planung, für die zweite eine **agile Arbeitsweise**, bei der in kurzen Abständen geliefert, geprüft und angepasst wird. Beides behandelt dieses Buch, das Agile ausführlich ab Kapitel 21.

Die Phasen eines Projekts

Die meisten Projekte durchlaufen ähnliche Phasen, auch wenn sie unterschiedlich benannt werden:

Phase	Kernfrage	Ergebnis
Initiierung	Was wollen wir und warum?	Projektauftrag oder Steckbrief
Planung	Wie kommen wir dahin?	Strukturplan, Zeitplan, Budget, Risikoliste
Durchführung	Wir setzen um.	Teilergebnisse
Steuerung	Sind wir auf Kurs?	Statusberichte, Entscheidungen
Abschluss	Ist alles fertig und übergeben?	Abnahme, Abschlussbericht, Erfahrungen

Durchführung und Steuerung laufen gleichzeitig. Und die Planung ist nie ganz fertig, denn unterwegs ändert sich immer etwas. Trotzdem hilft das Phasenmodell, weil es zeigt, dass man nicht gleich mit dem Umsetzen beginnen sollte. Wer die Initiierung überspringt, arbeitet oft wochenlang auf ein Ziel hin, das nie richtig vereinbart war.

> **TIPP Ein Projekt beim Namen nennen**
>
> Viele Vorhaben werden nie als Projekt erkannt, sondern laufen nebenher, bis sie aus dem Ruder geraten. Gib deinem Vorhaben einen Namen, etwa »Umzug Werkstatt 2026« oder »Neue Webseite«. Das klingt banal, verändert aber den Blick. Ein benanntes Projekt bekommt eine Verantwortliche, einen Ordner, einen Termin und einen Platz in den Besprechungen.

Warum Projektmanagement sich lohnt

Projektmanagement hat bei manchen Menschen einen schlechten Ruf. Sie denken an endlose Formulare, Besprechungen ohne Ergebnis und bunte Diagramme, die niemand liest. Das ist schlechtes Projektmanagement. Gutes Projektmanagement ist unauffällig. Es sorgt dafür, dass alle wissen, was das Ziel ist, wer was bis wann erledigt, wo das Projekt steht und was zu tun ist, wenn etwas schiefgeht.

Der Nutzen zeigt sich vor allem in drei Bereichen:

- **Klarheit:** Alle Beteiligten haben dasselbe Bild vom Ziel und vom Weg dahin.
- **Frühwarnung:** Probleme werden erkannt, solange man noch gegensteuern kann.
- **Entlastung:** Nicht alles muss im Kopf einer Person gespeichert sein. Wer krank wird oder in Urlaub fährt, hinterlässt kein Chaos.

Ein kleines Projekt braucht nur wenige Werkzeuge: ein Blatt mit dem Ziel, eine Liste der Aufgaben mit Verantwortlichen und Terminen, eine Liste der Risiken und eine kurze regelmäßige Abstimmung. Schon damit gelingen die meisten Vorhaben deutlich besser.

LERNPROJEKT Der Brief vom Vermieter

Am 8. Januar 2026 liegt ein Einschreiben auf Tanja Brockmanns Schreibtisch. Der Vermieter der Werkstatt in Dortmund-Hombruch kündigt den Mietvertrag fristgerecht zum 30. September. Er will den Hinterhof bebauen. Rolf Overbeck, 62, Inhaber der Tischlerei, hatte so etwas befürchtet und seit dem Herbst nach einer neuen Halle gesucht. Ein Angebot gibt es: eine ehemalige Lagerhalle im Gewerbegebiet in Dortmund-Oespel, größer, heller, mit Laderampe, aber ohne passende Elektrik und ohne Absauganlage. »Tanja, du hältst hier ohnehin alles zusammen«, sagt Rolf. »Kannst du den Umzug organisieren? Der Betrieb muss natürlich weiterlaufen.« Tanja ist seit elf Jahren Büroleiterin, sie kennt jede Rechnung, jeden Kunden und jeden Lieferanten. Ein Projekt hat sie noch nie geleitet. Am Abend schreibt sie auf einen Zettel: Was ist eigentlich das Ziel? Wer muss mitmachen? Wie viel Geld haben wir? Und wann genau ziehen wir um? Sie merkt, dass sie keine einzige dieser Fragen sicher beantworten kann.

Typische Rollen im Überblick

Auch in kleinen Projekten gibt es Rollen, selbst wenn sie niemand so nennt. Der **Auftraggeber** will das Projekt und stellt die Mittel bereit. Die **Projektleitung** plant, koordiniert und steuert. Das **Projektteam** erledigt die Arbeit. Und die **Betroffenen** müssen mit dem Ergebnis leben. In Kapitel 5 geht es ausführlich um diese Rollen. Für den Anfang genügt die Frage: Wer hat bei uns welche Rolle, und weiß das auch jeder?

Wie groß ist mein Projekt?

Nicht jedes Projekt braucht dieselbe Sorgfalt. Eine einfache Einordnung nach Größe hilft, den passenden Aufwand für Planung und Steuerung zu finden:

Größe	Merkmale	Passender Aufwand
Kleinstprojekt	bis zwei Wochen, zwei bis drei Beteiligte, geringe Kosten	Ziel, Aufgabenliste, ein Termin
kleines Projekt	bis drei Monate, bis zehn Beteiligte, überschaubares Budget	Steckbrief, Aufgabenliste mit Terminen, kurze Risikoliste, wöchentliche Abstimmung
mittleres Projekt	drei bis zwölf Monate, mehrere Bereiche oder Firmen, nennenswertes Budget	Projektauftrag, Strukturplan, Zeitplan, Budget, Risikoliste, Statusberichte
großes Projekt	länger als ein Jahr, viele Beteiligte, hohes Risiko	vollständiges Projektmanagement mit Lenkungskreis und eigener Projektorganisation

Die Einordnung ist keine Wissenschaft. Ein kurzes Projekt kann sehr riskant sein, etwa eine Veranstaltung mit tausend Gästen an einem einzigen Tag. Dann verdient es mehr Planung, als seine Dauer vermuten lässt. Umgekehrt braucht ein langes, aber vertrautes Vorhaben manchmal weniger Aufwand.

Eine hilfreiche Frage lautet: Was würde es kosten, wenn das Projekt schiefgeht? Je höher dieser Preis, an Geld, an Ansehen, an Vertrauen oder an Nerven, desto mehr lohnt sich gute Planung. Die Umzugsplanung der Tischlerei aus dem Lernprojekt gehört zu den mittleren Projekten. Sie dauert neun Monate, betrifft vierzehn Beschäftigte, mehrere Firmen und eine Behörde, und ein Scheitern könnte den Betrieb gefährden.

Projektarbeit als Fähigkeit

Projekte zu leiten ist keine angeborene Begabung, sondern eine Fähigkeit, die man lernen kann. Die Internationale Projektmanagement-Vereinigung IPMA, in Deutschland vertreten durch die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, beschreibt drei Bereiche, in denen Projektleitende Kompetenz brauchen:

Bereich	Inhalt	Beispiele
Kontext	Verständnis für das Umfeld des Projekts	Strategie des Betriebs, Gesetze, Kultur

Bereich	Inhalt	Beispiele
Menschen	persönliche und soziale Fähigkeiten	Kommunikation, Führung, Konfliktlösung, Verhandlung
Praxis	methodisches Handwerkszeug	Ziele, Planung, Risiken, Steuerung

Viele Menschen, die zum ersten Mal ein Projekt leiten, konzentrieren sich auf das Handwerkszeug: Pläne, Tabellen, Diagramme. Das ist wichtig, aber erfahrungsgemäß scheitern Projekte häufiger an fehlenden Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Wer gut zuhören, klar sprechen und fair entscheiden kann, gleicht methodische Lücken oft aus. Umgekehrt hilft der beste Plan wenig, wenn niemand bereit ist, ihn umzusetzen.

Die gute Nachricht: Alle drei Bereiche lassen sich üben. Jedes Projekt, auch ein kleines privates, ist eine Gelegenheit, besser zu werden. Wer nach jedem Vorhaben kurz notiert, was gut lief und was nicht, entwickelt über die Jahre ein bemerkenswertes Gespür.

Werkstatt: Ein eigenes Projekt auswählen

1. Notiere drei Vorhaben, die bei dir beruflich, im Verein oder privat anstehen.
2. Prüfe jedes Vorhaben anhand der Merkmale aus der ersten Tabelle dieses Kapitels.
3. Wähle das Vorhaben aus, das die meisten Merkmale erfüllt und dir am wichtigsten ist.
4. Gib ihm einen kurzen, eindeutigen Namen.
5. Schreibe in einem Satz auf, was am Ende erreicht sein soll.
6. Notiere, welche Ecke des magischen Dreiecks bei diesem Projekt am wenigsten nachgeben darf: Leistung, Zeit oder Kosten.

Häufige Fragen

Ist jede größere Aufgabe gleich ein Projekt? Nein. Entscheidend sind Einmaligkeit, ein klares Ziel, eine begrenzte Dauer und eine gewisse Komplexität. Eine große, aber eingespielte Aufgabe wie der Jahresabschluss ist meist Routine.

Brauche ich eine Ausbildung, um ein Projekt zu leiten? Nein. Für kleine und mittlere Projekte genügen gesunder Menschenverstand, ein paar Werkzeuge und die Bereitschaft, offen zu kommunizieren. Zertifikate wie PRINCE2 oder PMP sind für Menschen gedacht, die beruflich große Projekte leiten.

Welcher Standard ist der richtige? Für den Alltag keiner im Ganzen. Nimm die Werkzeuge, die dir helfen. Wer in einem Unternehmen arbeitet, das einen bestimmten Standard verwendet, sollte sich daran halten.

Was ist, wenn mein Projekt kein festes Ende hat? Dann ist es vermutlich eine Daueraufgabe. Viele Vorhaben lassen sich aber in Projekte mit Ende zerlegen, etwa »Webseite neu aufbauen« als Projekt und »Webseite pflegen« als Routine.

Wie viel Zeit sollte die Projektleitung für Planung aufwenden? Als grobe Faustregel rechnet man bei kleinen Projekten fünf bis zehn Prozent der Gesamtzeit für Planung und Steuerung. Bei großen, riskanten Projekten kann es deutlich mehr sein.

Was ist der Unterschied zwischen Projektmanagement und Projektleitung? Projektmanagement umfasst alle Aufgaben, Methoden und Strukturen, mit denen Projekte geplant und gesteuert werden. Projektleitung ist die Rolle der Person, die ein bestimmtes Projekt verantwortet.

> KURZ GESAGT **Das Wichtigste aus Kapitel 1**
>
> Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben mit klarem Ziel, festem Anfang und Ende und begrenzten Mitteln. Es unterscheidet sich von Routine und einfachen Aufgaben durch Neuartigkeit, Risiko und Komplexität. Leistung, Zeit und Kosten hängen im magischen Dreieck zusammen: Wer an einer Ecke zieht, verändert die anderen. Projekte durchlaufen die Phasen Initiierung, Planung, Durchführung, Steuerung und Abschluss. Gutes Projektmanagement schafft Klarheit, warnt früh und entlastet die Beteiligten.

KAPITEL 2

Warum Projekte scheitern

Bevor es um Methoden geht, lohnt ein Blick auf die Gründe, aus denen Projekte scheitern. Sie sind erstaunlich gleichförmig, egal ob es um einen Flughafen, eine Software, ein Vereinsfest oder einen privaten Umzug geht. Wer sie kennt, erkennt Warnzeichen früh und kann gegensteuern. Dieses Kapitel stellt die häufigsten Ursachen vor und zeigt, welche Gegenmittel in den folgenden Kapiteln stecken.

Was Scheitern bedeutet

Ein Projekt gilt als gescheitert, wenn es abgebrochen wird oder sein Ziel deutlich verfehlt. Häufiger ist ein Teilerfolg: Das Projekt wird fertig, aber später, teurer oder mit weniger Leistung als geplant. Oder das Ergebnis wird zwar geliefert, aber niemand nutzt es, weil es am Bedarf vorbeigeht.

Ausgang	Beispiel
erfolgreich	pünktlich, im Budget, Ziel erreicht, Ergebnis wird genutzt
Teilerfolg	fertig, aber drei Monate später und zwanzig Prozent teurer
Fehlschlag trotz Lieferung	neue Software ist installiert, aber alle arbeiten weiter mit Excel
Abbruch	Projekt wird gestoppt, Geld und Zeit sind verloren

Ein Abbruch ist nicht immer ein Versagen. Wer erkennt, dass ein Projekt sein Ziel nicht mehr erreichen kann, und es rechtzeitig stoppt, spart Geld und Kraft. Schlimmer sind Projekte, die niemand zu stoppen wagt und die jahrelang weiterlaufen.

Die häufigsten Ursachen

Untersuchungen zu gescheiterten Projekten kommen seit Jahrzehnten zu ähnlichen Ergebnissen. Technische Probleme spielen eine Rolle, aber die meisten Ursachen liegen bei Zielen, Kommunikation und Menschen.

Ursache	Typisches Warnzeichen
unklare Ziele	Jeder beschreibt das Ziel anders.
fehlende Unterstützung durch den Auftraggeber	Entscheidungen bleiben liegen, Mittel fehlen.
unrealistische Planung	Termine wurden vorgegeben, nicht geschätzt.
ständige Änderungen	Neue Wünsche kommen dazu, ohne dass etwas wegfällt.
fehlende Einbindung der Betroffenen	Widerstand, Gerüchte, Dienst nach Vorschrift
schlechte Kommunikation	Informationen kommen zu spät oder gar nicht an.
überlastete Beteiligte	Projektarbeit passiert »nebenbei« und bleibt liegen.
unerkannte Risiken	Überraschungen, auf die niemand vorbereitet ist
fehlende Steuerung	Niemand weiß genau, wo das Projekt steht.
verschleppte Probleme	Schlechte Nachrichten werden zurückgehalten.



Die häufigsten Ursachen für scheiternde Projekte. Die meisten liegen nicht in der Technik, sondern bei Zielen, Planung, Kommunikation und Menschen.

Der Planungsfehlschluss

Ein Phänomen verdient besondere Aufmerksamkeit. Die Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky haben beschrieben, dass Menschen den Aufwand und die Dauer eigener Vorhaben systematisch unterschätzen, selbst wenn sie wissen, dass ähnliche Vorhaben in der Vergangenheit länger gedauert haben. Sie nannten das den **Planungsfehlschluss**. Wir denken an den glatten Verlauf und blenden Störungen, Krankheiten, Lieferprobleme und Missverständnisse aus.

Der dänische Planungsforscher Bent Flyvbjerg hat Tausende großer Projekte untersucht, von Brücken über Olympische Spiele bis zu IT-Systemen. Sein Befund: Nur ein kleiner Teil wird im geplanten Zeit- und Kostenrahmen fertig und liefert den versprochenen Nutzen. Als Gegenmittel empfiehlt er, nicht nur das eigene Vorhaben von innen zu betrachten, sondern zu fragen, wie es vergleichbaren Projekten ergangen ist. Diese **Außensicht** behandelt Kapitel 10.

> **VERTIEFUNG Das Hofstadter-Gesetz**
>
> Der Kognitionswissenschaftler Douglas Hofstadter formulierte augenzwinkernd: Es dauert immer länger, als man erwartet, selbst wenn man das Hofstadter-Gesetz berücksichtigt. Der Satz beschreibt treffend, warum ein bloßer Zuschlag auf die eigene Schätzung oft nicht genügt. Wirksamer sind Vergleiche mit tatsächlich abgelaufenen ähnlichen Vorhaben, Schätzungen durch mehrere Personen und Puffer, die bewusst geplant und nicht stillschweigend verbraucht werden.

Zielkonflikte und verdeckte Erwartungen

Viele Projekte scheitern nicht an fehlenden Zielen, sondern an zu vielen. Die Geschäftsführung will Kosten sparen, die Werkstatt will bessere Maschinen, das Büro will weniger Papier, und der Inhaber will vor allem, dass der Umzug nicht stört. Jedes dieser Ziele ist berechtigt. Aber wenn niemand klärt, welches im Zweifel Vorrang hat, zieht jeder in eine andere Richtung.

Noch tückischer sind **verdeckte Erwartungen**. Ein Beteiligter erwartet etwas, das er nie ausgesprochen hat, und ist am Ende enttäuscht. Der Werkstattmeister hat sich vorgestellt, dass er in der neuen Halle endlich ein eigenes Büro bekommt. Niemand wusste davon, also wurde es nicht eingeplant. Das Projekt ist aus seiner Sicht gescheitert, auch wenn alle anderen zufrieden sind. Kapitel 3 und Kapitel 4 zeigen, wie man solche Erwartungen ans Licht holt.